

Les efforts que vous aurez consacrés à trouver le bon partenaire et à négocier la bonne entente seront remboursés de nombreuses fois. Cela vous aidera à éviter des délais, des incompréhensions et la rupture de partenariat à cause d'une performance insatisfaisante. Cela contribuera pour beaucoup à créer une relation viable et équilibrée. Si ce partenariat est mis sur pied de la façon qui convient, il pourra s'avérer un instrument d'une grande valeur pour aider votre entreprise à atteindre ses objectifs.

## LES MODALITÉS DE VOS RELATIONS

### TROP COMPATIBLES

Une entreprise canadienne s'est présentée sur le marché à la fin des années 1970 sans l'aide d'un représentant ou d'un agent local. La décision a été prise au Canada. La préparation des contrats a pris beaucoup de temps et les dirigeants canadiens ont dû se rendre de nombreuses fois au Mexique pour y négocier.

Au milieu des années 1980, on avait trouvé un partenaire éventuel pour une coentreprise et un protocole d'accord fut signé entre les deux sociétés. Cependant, la coopération n'a pas fait de progrès qui auraient permis d'aboutir à une alliance. Pourquoi? De l'avis de la société canadienne, les partenaires éventuels étaient trop comparables l'un à l'autre. Les deux voulaient faire le même type de travail. L'absence d'éléments complémentaires revient à dire qu'ils n'étaient pas compatibles en termes stratégiques. L'entreprise canadienne a des inquiétudes quant à son expérience et ses investissements au Mexique et se demande si ce marché offre réellement des possibilités pour ses produits.

#### Recueillir l'information pendant la négociation

Les sociétés canadiennes expérimentées que nous avons interrogées pour préparer ce document ont fourni les conseils suivants :

- Il est essentiel d'avoir des négociations prolongées de personne à personne. Personne ne peut arriver au dernier moment et espérer avoir une entente à la fin de la semaine.
- La plupart des ententes nécessitent des négociations plus longues que prévues. Ces négociations peuvent être prolongées indûment quand on n'a pas pris le temps, au départ, d'établir de bonnes relations. C'est dans ce type de conditions qu'on aura de mauvaises relations qui provoqueront des délais et susciteront la méfiance du partenaire mexicain.
- Il sera très difficile de vérifier les données fournies par le partenaire éventuel sur le marché mexicain. À ce point des négociations, on aura nettement avantage à avoir recours à l'aide d'un professionnel compétent.

*suite à la page suivante*

Trouver le partenaire qui convient et entamer les négociations n'est que le début d'un processus complexe et continu pour définir une relation qui conviendra aux objectifs des deux parties.

**Le contrôle :** Une des questions essentielles à régler dès le début est celle de la prise de décisions et du contrôle. Un contrôle insuffisant nuira à l'aptitude du partenariat à donner les résultats attendus. Un contrôle excessif est à la fois agaçant et coûteux.

Le poids relatif de l'influence de chaque partenaire dans cette relation doit être défini dès le début. C'est ainsi que si on met sur pied une coentreprise, il faut savoir si l'entreprise canadienne entend avoir une position minoritaire, majoritaire ou être à parts égales. Détenir une position majoritaire peut permettre d'éviter des blocages coûteux dans la prise de décision, empêcher les fuites de renseignements confidentiels et permettre d'orienter de façon plus précise le partenariat pour qu'il satisfasse les objectifs d'ensemble du partenaire majoritaire.

Par contre, le fait qu'un des partenaires détienne le contrôle peut réduire la performance d'ensemble du partenariat. Une répartition par moitié des parts peut aussi avoir une valeur symbolique importante en assurant l'enthousiasme et l'engagement des deux parties. Une telle répartition protège également les intérêts des deux partenaires, les oblige à prendre des décisions par consensus et les incite à négocier comme des égaux. Il est intéressant de constater que, de 1981 à 1988, les coentreprises dans lesquelles les sociétés détenaient des parts égales ont eu un taux de survie supérieur (58 pour 100) à celui des coentreprises dans lesquelles il y avait une majorité (48 pour 100).

**La gestion :** La répartition de la propriété peut cependant être moins importante que la façon dont le partenariat sera géré. Lors des négociations, il faut s'assurer d'avoir son mot à dire dans les décisions qui ont une importance stratégique pour vous. Cela vous permettra d'avoir en pratique une plus grande influence au jour le jour dans les domaines cruciaux pour vos intérêts que vous voulez voir garantir par le partenariat.

Le contrôle de la gestion peut être exercé par le partenaire dominant d'une relation mais il peut également être réparti entre les gestionnaires des deux parties ou attribué en proportion des participations dans certains domaines d'importance cruciaux pour chacune des parties. Dans certains types de partenariat, en particulier pour les coentreprises, il peut être préférable de créer une structure complètement autonome qui est indépendante des deux parties. Il est bon de se rappeler que les entreprises indépendantes ont des coûts de contrôle plus faibles, que les ententes prévoyant un partenaire dominant coûtent en général légèrement plus cher, que celles où le contrôle est partagé sont encore plus coûteuses et que celles qui prévoient le partage de la gestion sont les plus complexes et les plus coûteuses puisqu'elles font appel à davantage de coordination entre les partenaires.